

VEZETÉSI FELADATVÁLTOZÁSOK ÉS REGIONÁLIS ÖSSZEFÜGGÉSEK

MANAGERIAL TASK CHANGES AND REGIONAL CONNECTIONS

DR. BERDE CSABA egyetemi tanár, intézetvezető

DR. BILANICS ÁGNES adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Abstract

There are two, well separated tendency in the differentiation of the science of management. As a result of rapid development, some topics soon became private scientific fields, such as decision making, organizational development, managerial psychology, managerial sociology, organizational behaviour, corporate culture, incentive management. The other, well-identified development stream explains that special managerial questions of some technical fields formed the basis of differentiation, and we often refer to technical, health care, pedagogic and agricultural management.

Considering technical sectors, managerial experts are expected to deal with definition and adaptation of general managerial questions to the organization itself. Some sectors – owing to their specification of technical processes – raise such special managerial questions, which are only typical of organizations of that sector. Only few scientific literatures, research results are available, which examine management from regional aspect. Managerial experts of universities and research institutes conduct researches on organizations in their private environments, so research results mainly apply to the dedicated field and its private regional specialities, properties. The title of our research was „Changes in managerial tasks and functions”. The subject of the research mainly included organizations of Hajdú-Bihar and Szabolcs-Szatmár-Bereg counties.

1. Bevezetés

A vezetési feladatok, folyamatos változáson mennek keresztül. Koronként, társadalmanként más és más a feladatok megítélése és értékelése, aminek eredményeként a vezetés egyre differenciáltabb. Ennek következtében a vezetési kutatásoknak, vizsgálódásoknak nincs statikus, befejezett állapota. A vezetéstudomány érdeklődésének középpontjában maga az ember áll. Az emberi tényezőknek köszönhetően a már biztosan megismertnek vélt, feltártak tudott területeket, elméleteket kell újra meg újra értékelni. Minden mozgásban, változásban van, és akár egy jelentéktelen új körülmény is új összefüggéseket, más következményeket és kapcsolatokat eredményezhet.

Magyarországon a vezetéssel összefüggő ismeretek a korábbi évtizedekben inkább csak a szervezéstudományban kaptak szerepet, a szervezéstudomány részeként voltak kezelhetők és művelhetők. Az önálló fejlődés valójában a rendszerváltás után indult el és ez a fejlődés rendkívül dinamikus és látványos eredményeket hozott. A kutatások, az

adaptálások, a módszerek kidolgozása nálunk is az ipari termelőszervezetekre vonatkozóan indult el, de nagyon gyorsan elárasztotta a „menedzsmentgondolkodás” az élet szinte minden területét.¹

A vezetéstudomány differenciálódásában két jól elhatárolható tendencia figyelhető meg. A gyors fejlődés eredményeként, egyes témakörei rövid időn belül önálló tudományterületté váltak, úgy mint a döntés, szervezetfejlesztés, vezetéspszichológia, vezetésszociológia, szervezeti magatartás, szervezeti kultúra, ösztönzésmentedzsment.² A másik jól felismerhető fejlődési vonulat, hogy az egyes szakmai területek speciális vezetési kérdései alapján is kialakult egy differenciálódási folyamat és ma már egyre gyakrabban beszélünk műszaki, egészségügyi, pedagógiai, mezőgazdasági menedzsmentről.

A szakmai ágazatok esetében a vezetéssel foglalkozó szakemberek feladata az általános vezetési kérdéseknek a szakmai szervezetekre vonatkozó értelmezése, adaptálása. Az egyes ágazatokban jelentkeznek olyan, a szakmai folyamatok jellegéből adódó speciális vezetési kérdések, amelyek csak az adott szakterületen működő szervezetekre jellemzőek. Kevés olyan kutatási eredmény irodalmi forrás áll rendelkezésünkre, amely a vezetést regionális oldalról vizsgálná.³ Az egyetemek és kutatóintézetek vezetési témával foglalkozó szakemberei a kutatásaikat saját környezetükben feltalálható szervezetekben végzik, így a kutatási eredményeikből az adott terület, illetve az adott régióban kialakuló sajátosságokra, illetve jellegzetességekre is lehet megállapításokat tenni, következtetéseket levonni. Vizsgálatainkat „a vezetési feladatok és funkciók változása” címmel folytattuk. A vizsgálati mintában elsősorban Szabolcs-Szatmár-Bereg és Hajdú Bihar megyei szervezetek szerepeltek. Az eredmények, az általánosítható megállapítások mellett alkalmat adtak arra is, hogy regionális vonatkozásokat is bemutasson. Kimutattuk, hogy a tulajdonosi érdekeknek a vállalatokra gyakorolt hatását és megállapítottuk, hogy ezek alapvetően befolyásolják a vezetői értékítéletet és a vezetési feladatok fontosságának megítélését is. A regionális gondolkodásmód, értékrend és kultúra olyan tényezők, amelyek markánsan jelen vannak az adott régióban működő szervezetek vezetőinek gondolkodásmódjában.

A kutatási program kialakításánál és az egyes témakörök vizsgálatánál irodalmi ismereteink, korábbi szakmai tapasztalataink és kutatási eredményeink alapján az alábbi előfeltevéseink voltak:

- A vállalati folyamatok empirikus megismerése és kutatása olyan eredményeket produkálhat, amelyek alapján a gyakorló menedzserek az eddig alkalmazott vezetési módszereiket, eljárásaikat tovább fejleszthetik.
- A vezetési feladatok rangsorát, az ezzel kapcsolatos vezetői preferenciákat több szervezeti (méret, működési forma, tevékenységi kör) és személyes tényező (iskolai végzettség, beosztás, kor) befolyásolja.
- Az interjúalanyok megkérdezése a vezetési feladatok szerepének megítélésére vonatkozóan a múltra, a jelenre és a jövőre fókuszálva lehetőséget ad arra, hogy a vezetési funkciók átalakulása és változása egy dinamikus, folyamatszempéletű megközelítéssel is vizsgálhatóvá váljon.
- Az interjúalanyok értékítélete teoretikus, alapvetően meghatározó az értékrendben a társadalmi környezet, az elvárások és a normák.
- Feltételezés, hogy a vezetési feladatok minősítésével és az alkalmazások gyakoriságának vizsgálatával olyan differenciáltságok és ellentmondások mutathatóak ki, amelyek hozzásegíthetnek a vezetési funkciók pontosabb megértéséhez, jobb megismeréséhez.

2. A vizsgálatok előzményei, célkitűzései

Alaposabban megvizsgálva a hazai termelés és gazdálkodás irányításának, illetve szervezésének múltját, azt látjuk, hogy korábban a nagyüzem vezetésének kérdései voltak a meghatározóak. A rendszerváltás után a hazai gazdaságban kialakult egy új szervezeti struktúra a mikro-, kis- és közepes méretű gazdaságok túlsúlyával. Vezetési oldalról szemlélni ezt a folyamatot, akkor egy nagyon sajátos helyzetre lehetünk figyelmesek. Az új tulajdonosok jelentős része személyesen is részt vesz saját vállalkozása, szervezete irányításában, azaz a vezetési feladatokat tulajdonosi, vagy tulajdonos-alkalmazotti pozícióból látja el.⁴

Ennek tudatában kérdésként merül fel, hogy ezekben a szervezetekben milyen vezetési-szervezési feladatokat kell megoldani, felkészültek-e ezekre a feladatokra az új tulajdonosok, vezetők illetve vajon mennyire használható a meglévő vezetési-szervezési tudásuk?

Kutatásunkban választ kerestünk arra, hogy a megkérdezett vezetők milyen feladatokat tartanak fontosnak, ezek megítélését milyen tényezők befolyásolják, hogyan csoportosíthatóak, rendszerezhetőek az alapvető vezetői feladatok.

- Az volt a cél, hogy folyamatában is bemutassuk azokat a változásokat, amelyek a vezetési munkában az utóbbi évtizedekben megjelentek, a feladatok megítélésében megváltoztak. Ennek megfelelően két vizsgálati eljárást alkalmaztunk: a funkcionális megközelítést „feladatvizsgálatoknak” a folyamat szemléletű megközelítést „a vezetési feladatok változásvizsgálata” címmel.⁵
- Feladatunknak tekintetük olyan összefüggések feltárását, melyek alapján az elmélet és a gyakorlat jobban összeilleszthető, illetve olyan következtetések levonását, mely hozzájárulhat a vezetői munka eredményességének javításához.
- Feltételeztük, hogy a megkérdezettek vezetői gyakorlatában, gondolkodásmódjában bizonyos szempontok szerint különbségek adódnak, ezért adatbázisainkat több vizsgálati szempont szerint külön-külön is értékeltük.

Empirikus kutatásainkban a következő kérdésekre kerestük a választ:

- A vezetők szerint a vezetési feladatok megítélése az utóbbi húsz évben milyen mértékben változott?
- Milyen különbségek mutatkoznak a vezetési feladatok megítéléséről a gyakorlatban a különböző generációk véleménye alapján?
- A vezetési feladatokról kialakított értékrend és a vezetői cselekvések, alkalmazások gyakorisága között létezik-e különbség?
- A vállalatához való kötődés mértéke alapján milyen mértékben differenciálódnak a vezetési feladatok?
- A szervezetek vezetőinek milyen a viszonya a vezetéshez, mely vezetési feladatokat látják a jövőbeni fennmaradás szempontjából döntőnek?
- Hogyan prognosztizálják a megkérdezettek vállalatvezetés feladatainak jövőjét jelenlegi tapasztalataik alapján?

3. Az alkalmazott módszerek

Kutatásunkat a Debreceni Egyetem Agrár és Gazdálkodástudományok Centruma Vezetéstudományi Tanszéke által kifejlesztett „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban” kutatási program részeseként végeztük el. A kutatás struktúrája szerint a vezetési feladatok három nagy csoportra bonthatóak: szervezet menedzsment; emberi erőforrás menedzsment; folyamatmenedzsment.

A vizsgálatokat kérdőíves megkérdezésekre építettük. A kérdőívek irányítottak és zártak, mivel az egyes vizsgált kérdések esetében a lehetséges válaszokat előzetesen megadtuk. A zárt kérdőív előnye, hogy könnyen feldolgozható és az egyes kérdőívek egységes jellege miatt egyszerűbb a kapott eredményeket általánosítani is.⁶ Jelen esetben a megkérdezetteknek 1–5-ig terjedő skálán kellett minősíteni a megadott tényezőket. A kérdőív kérdéseire adható válaszpontszámok értékelése nominális skála segítségével történik.

Az vizsgálatok elvégzéséhez először a szervezetek, majd az egyes válaszadók jellemzőinek felhasználásával különböző szempontok alapján csoportosított változókat hoztunk létre.

A feldolgozás során a kérdések rangsorát a kiszámított átlagpontok alapján állítottuk fel. Az átlagpontok értékeire épültek a rangsorelemzések és megoszlási vizsgálatok.

Vizsgáltak az alábbi vezetési feladatokra terjedtek ki: döntési feladatok, ellenőrzés, utasítás, rendelkezés, tervezési feladatok, szervezés, motiváció, vállalaton belüli, vállalaton kívüli információszerezés, konfliktuskezelés, kommunikáció, személyzeti feladatok, minőségmenedzsment. Természetesen miközben nagyszámú változó vizsgálata lehetőséget teremthet a változók közötti függetlenség esetén nagyon részletes kép és részletekbe menő hipotézisek kialakítására, a sok változó használata nehezíti is a megfelelő átfogó kép kialakítását. A vizsgálatban a változók nagy száma miatt adatcsökkentésre illetve összegzésre volt szükség. Annak a kérdésnek az ellenőrzésére, hogy a mintában vannak-e egymással valamilyen összefüggést mutató változók és ezen változók csoportosíthatók-e, először főkomponens-analízist, majd faktorelemzést végeztünk.

Mivel az egyes feladatok a vezető munkájában nem elkülönülten, hanem egymásba épülve vannak jelen, ezért a vezetői feladatok összefüggéseit, egymásra hatását, komplexitását csak a funkcionális vizsgálati módszerrel nem lehet jól feltárni.⁷ Az egyes funkciók elméleti absztrakciók révén különíthetők csak el, a valóságban ez nem így jelenik meg

1. táblázat. „Vezetési feladatok változásainak vizsgálata” című kutatás strukturális felépítése

Table 1. Structural build-up of the research „The examination of changes in managerial tasks”

Tulajdonosi érdekeket képviselő feladatok	<ul style="list-style-type: none"> – tulajdonosi vezetői feladatok – tájékozódás, tájékoztatás – kapcsolattartás, kapcsolatépítés
Döntéshozatal és döntésvégrehajtás vezetői feladatai	<ul style="list-style-type: none"> – döntéshozatal – rendelkezés, utasítás, szabályozás
Szervezési és ellenőrzési feladatok	<ul style="list-style-type: none"> – ellenőrzés, teljesítménymérés – szervezés
Befolyásolás vezetői feladatai	<ul style="list-style-type: none"> – motiválás – humánerőforrás menedzsment – konfliktuskezelés, zavarelhárítás
Tervezés és stratégiaalkotás	<ul style="list-style-type: none"> – tervezés, stratégiaalkotás

A funkcionális vizsgálatok eredményeinek kidolgozása és értékelése után az a meggyőződés alakult ki, hogy megállapításaink statikusak egy adott időpontra, a vizsgálat időpontjára vonatkoznak. Kutatásunkban a vezetési feladatok változás vizsgálatát tűztük ki célul. Mivel a funkcionális feladat vizsgálatból erre nem lehet megállapításokat levonni, ezért ezek után döntöttünk úgy, hogy újabb vizsgálatot kezdeményezünk, amely folyamat-szemléletű kérdőívre alapozott. A vizsgálatok segítségével a vezetői feladatok változásairól kívántunk egy árnyalt, összetett képet kialakítani a jelenlegi vezetői munkáról.

A változásvizsgálatok kérdőív jellegzetessége hogy a feladatvizsgálatokhoz képest közel azonos és új témák vizsgálatát is felvállalta, múlt, jelen, jövő idődimenziókat alkalmazva (1. táblázat).

Arra voltunk kíváncsiak, hogyan látták ezeket a feladatokat múltban, ítélik meg jelenben, prognosztizálják jövőben a megkérdezett vezetők. A múltra, jelenre, jövőre vonatkozó értékeléssel az volt a cél, hogy bemutassuk a vezetési feladatok megítélésében bekövetkezett változásokat. A változásvizsgálatok minta osztályozásánál csoportképző ismérvként szerepelt a vezető szervezethez fűződő jogviszonya. Külön csoportot képeztek azok a vezetők, akik tulajdonosai és alkalmazottai is egyben a szervezetnek, illetve azok, akik csak alkalmazottként vezetői a vállalatoknak. Feltételeztük, hogy vezetői gyakorlatukban, gondolkodásmódjukban bizonyos szempontok szerint különbségek adódnak, ezért őket a mintában több vizsgálati szempont szerint külön-külön is értékeltük. Múltnak az 1990 előtti időszakot, jelennek a kitöltés időpontját tekintettük.

4. A vizsgálatok eredményei

A vizsgált szervezetek vezetői tisztában vannak a vezetés jelentőségével, felelősségével, alapvetően minden tényezőt fontosnak tartanak a hatékony vezetéshez. A rangsort megvizsgálva megállapítható (2. táblázat), hogy a legjelentősebb vezetési feladatnak a vállalat belüli információszerezést tekintik. Fontos szerep jut a döntési és szervezési feladatoknak is. A döntés valóban nélkülözhetetlen vezetői tevékenység, bár nem kizárólagosan az, a vizsgálat eredményei alapján mégis még napjainkban is a hatalmi helyzet egyik legismertebb megjelenése. A szervezés fontossága is indokolt, mivel a működés kialakítása és folyamatos javítása nélkül a legjobb döntés kivitelezése is akadályokba ütközik.

2. táblázat. Az alapvető vezetői feladatok minősítése

Table 2. Qualification of basic managerial tasks

	Átlag	Medián	Modusz	Szórás
Vállalaton belüli információszerezés	4,19	4	5	0,936
Döntési feladatok	4,13	4	5	0,932
Szervezési feladatok	4,04	4	4	0,934
Ellenőrzés	4,03	4	4	0,948
Utasítás, rendelkezés	3,82	4	4	1,004
Tervezési feladatok	3,81	4	4	1,067
Vállalaton kívüli információszerezés	3,69	4	4	1,149
Személyzeti feladatok	3,34	3	4	1,079

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 421

3. táblázat. Az alapvető vezetési feladatok átlagainak összehasonlítása vezetői szintenként

Table 3. Comparison of means of basic managerial tasks by managerial levels

Beosztása	alsó szintű vezető	közép szintű vezető	felső szintű vezető
Vállalaton kívüli információszerezés	3,39	3,62	4,02
Vállalaton belüli információszerezés	3,97	4,20	4,40
Tervezési feladatok	3,72	3,93	3,86
Döntési feladatok	4,09	4,25	3,98
Utasítás, rendelkezés	3,75	4,13	3,50
Szervezési feladatok	3,93	3,80	4,14
Ellenőrzési feladatok	3,72	3,93	3,87
Személyzeti feladatok	3,25	3,50	3,55

Forrás: saját vizsgálatok, n=421

Mivel a vezetők és menedzserek mindennapjait jelentős részben az emberekkel kapcsolatos problémák megoldása és az emberekben rejlő lehetőségek feltárása tölti ki, ezért az emberi erőforrások kezelése stratégiai kérdés kell hogy legyen. Ennek ellenére a megkérdezettek még sem tulajdonítottak akkorra jelentőséget ennek a funkciónak, mint például az ellenőrzésnek, a szervezési, döntési vagy információs feladatoknak

A feladatok megítélése más és más a különböző vezetői szinteken. Az alsó szintű vezetők minden fő kérdés esetében az összátlag alatti válaszpontokat fogalmaztak meg, a középvezetők értékrendje közelíti leginkább az átlagos megítélést, míg a felső vezetők tendenciózusan az átlaghoz képest felülértékelték a vizsgált feladatokat (3. táblázat).

A végzettségek szerinti csoportosítás eredményeiből kiderül, hogy az egyetemi végzettségűek fontosabbnak ítélik meg a vezetési kérdéseket a többi végzettségcsoporthoz képest, a középiskolai végzettségűek pedig tendenciálisan a fenti kérdéseket átlagosnál kevésbé fontosnak minősítették. Az egyetemi végzettségűeknél az eltérések az átlaghoz képest pozitív irányúak, csak egy esetben, a folyamatba épített ellenőrzés esetében átlag alatti a minősítésük. Lényeges, hogy a szakiskolai végzettséggel rendelkezők relatíve igen fontosnak tartják a saját érdek érvényesítését, valamint a szóbeli rendelkezést és annak gyakoriságát. A technikusok számára kiemelkedően fontos a folyamatba épített ellenőrzés és a technológiai ellenőrzés szerepe, fontossága a vezetésben.

Az életkor és a vele járó tapasztalat jelentős mértékben befolyásolhatja az emberek értékítéletét. A feladatok átlag feletti megítélése leginkább a fiatal vezetőket, illetve az 50–59 éves korosztályhoz tartozókat jellemzi. Eredményeink szerint a 20–29 éves korosztály értékrendszereinek pozitív irányú elmozdulása egyrészt a fiatalok dinamizmusából és idealizmusából adódik, másrészt ők kevesebb vezetői gyakorlat hiányában hajlamosabbak az általuk gyakorlott feladatok felértékelésére. A pozitív gondolkodás, az új feladat motiváló ereje illetve a teljesítmények ellenőrzésének átlagon felüli értékelése hasznos alap lehet a későbbi vezetői munkában is. Az 50–59 éves vezetői generáció az a korosztály, aki napjainkban jellemzően felső és középvezetői beosztásban dolgozik. Az ő átlagon felüli feladatértékelésük, valamint az értékrendszerük, kihat a szervezetük értékrendszerére, és mintát ad fiatalabb munkatársaik, beosztottjaik számára is.

A munkaerő-ellátás, tervezés, az emberi erőforrás menedzsment feladatok fontossága a kor előrehaladtával csökken, azaz a legfontosabb a szerepe a fiatalabb korcsoportokban, a legkevésbé fontos az idősebb korcsoportokban. A nem hivatalos kommunikációra a fenti megállapítás ugyanúgy megtehető. A vizsgálatok alapján státuszbeli különbségekből adódó vezetési feladatok jelentenek összességében legkevesebb problémát a vezetőknek (mivel az összátlag ezen tényező esetén volt a legalacsonyabb). Ezen kérdés megítélése mégis igen eltérő a korcsoportok között, a 20–29-es és az 50–59-es korosztály úgy tartotta, hogy a vezetői munkát az átlagosnál jobban nehezítik ezek a tényezők. Az alkalmazott minőségi rendszerek a 20–29 éves és a 40–49 éves korosztály számára fontosabbak az átlagosnál, a szervezeti kultúra és hagyomány az 50–59 évesek számára igen meghatározó. A teljesítések ellenőrzése és a határidők fontosabbak voltak az átlagos megítélésnél a 20–29 éves korosztályban valamint az 50 feletti vezetők esetében.

A nemek szerinti vizsgálataink során arra a következtetésre jutottam, hogy a férfiak és nők véleménye bizonyos vezetői feladatok megítélésében eltérő. A férfiak számára fontosabb az informális kommunikáció és a kapcsolati háló alapú kommunikáció, mint a nők számára. A szervezetek irányításában a piac igényeinek való megfelelés, a technológiai ellenőrzés és a szervezetek szervezése számukra az átlagosnál fontosabb feladatok. A női vezetők véleményei nagyon sok esetben hasonlóak, mint a férfiaké, de a kommunikációban ők inkább a formális, hivatalos kommunikációt részesítik előnyben, fontosabbnak

tartják a folyamatosságot, az ellenőrzés és szervezés területein egyaránt. Döntéseikben kevésbé vezérli őket a saját érdek, rendelkezéseiknél kevésbé fontos annak formája és gyakorisága. A női vezetők eredményeink szerint a munka humán tényezőinek, az emberi erőforrással való gazdálkodásnak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak.

A vezetői munka feladattartalmát a vezető személyiségjegyein illetve értékítéletén kívül egy másik tényező, maga a „szervezet” is erősen befolyásolja. A szervezet tevékenysége, típusa, nagysága már önmagában differenciálhatja a vezetési feladatokkal szemben kialakított értékrendünket. A kutatás során arra vonatkozóan is végeztünk vizsgálatokat, hogy a különböző szervezeti paraméterek szerinti csoportosítások alapján a vezetők értékrendjében a vezetési feladatokkal kapcsolatosan milyen különbségek, differenciáltságok fogalmazhatóak meg. Vizsgálatok azt mutatják, hogy a szervezeti paraméterek közül a tevékenységi kör differenciálja legjobban a vezetési feladatok megítélését (4. táblázat).

4. táblázat. Az alapvető vezetési feladatok átlagainak elemzése tevékenységi körök alapján

Table 4. The analysis of means of basic managerial tasks by functions

Ágazat	Vállalaton kívüli információszerzés	Vállalaton belüli információszerzés	Tervezési feladatok	Döntési feladatok	Utasítás, rendelkezés	Szervezési feladatok	Ellenőrzés	Személyzeti feladatok
Mezőgazdaság	4,04	4,44	4,17	4,44	4,03	4,19	4,15	3,63
Ipar	2,88	4,06	4,00	4,13	3,69	3,88	4,19	2,69
Közigazgatás	3,32	4,15	3,78	4,19	3,89	4,15	4,05	3,38
Kereskedelem	3,68	3,92	3,51	3,76	3,42	3,72	3,75	3,21
Bank, biztosítás	3,65	4,05	3,47	3,88	3,79	3,89	3,92	3,06
Gazdasági szolgáltatás	3,55	4,15	3,30	3,80	3,50	4,05	4,25	3,05
Egyéb	4,00	4,00	3,88	4,13	4,25	4,25	4,25	3,38
Összesen	3,69	4,19	3,81	4,13	3,82	4,04	4,03	3,34

Forrás: saját vizsgálatok n = 421

A 4. táblázat oszlopait megvizsgálva látszik, hogy tevékenységi körtől függetlenül a vezetők a vállalaton belüli információszerzést a döntéshozatalhoz kapcsolódó feladatokat és az ellenőrzést minősítették a legfontosabbnak. Ha soronként (tevékenységi körhöz kapcsolódóan) vizsgáljuk a feladatokat, akkor árnyaltabb képet kapunk a megítélésről. Míg a mezőgazdaságban minden feladat kiemelkedően fontos, a banki, biztosító és kereskedelmi szektorokban az átlagos megítéléshez képest alacsonyabbak az értékelések. Az iparban a tervezési, döntési, ellenőrzési feladatok kapnak nagyobb szerepet, a gazdasági szolgáltatásban a szervezési, ellenőrzési feladatok. A közigazgatásban a vállalaton belüli és kívüli információszerzés és a tervezési feladatok bírnak kisebb jelentőséggel a többinél.

Az ellenőrzési és szervezési feladatok mindenütt kitüntetett figyelmet kaptak. Szerepük a mezőgazdaságban, iparban, bankban, biztosításban a legfontosabb a megkérdezettek vezetői tevékenységében. Az átlaghoz képest leginkább közelítő értékrend a közigazgatást jellemzi. Ez abból is adódhat, hogy a megkérdezésben a legtöbb középvezetői szintű kérdőívet a közigazgatásban felvételeztük.

A mezőgazdaságban majdnem minden felsorolt tényezőnek az átlagnál fontosabb

szerpe van. A legmagasabb értékekkel a vezető a szervezeti kényszerítés alapú konfliktuskezelést, kapcsolateredetű információszerzést, a technológia minőségének jelentőségét, és az informális kommunikációt illeték. Ezek az értékek azt mutatják, hogy a mezőgazdasági vezetők az átlag megítéléshez képest ezeket a feladatokat tartják kiemelten fontosnak. A szervezeti és saját érdek képviselője a döntésben, illetve a munkafeltételek kialakításával kapcsolatos feltételek megítélése közelít legjobban az átlaghoz. Sajnálatosnak tartom, hogy a megkérdezettek az emberi erőforrással kapcsolatosan felmerülő vezetési feladatokat nem a szakirodalomban megfogalmazott fontosságúnak értékelik.

Az iparban fontosabb szerephez jut a többenél a pozitív, kooperáló magatartás, a képzés, ösztönzés, teljesítménymenedzsment, a teljesítmény és a határidők betartása és a hivatalos kommunikáció. Kiemelt szerepe van a racionalitásnak, a technológiai szervezés külső szervezettel történő összehangolásnak, és egyáltalán a technológiának, minőségnek, valamint a technológiai fegyelemnek, alkalomszerű ellenőrzésnek.

A közigazgatásban látható, hogy fontos a végrehajtás szerepe, a hivatalos szervezeti út által kijelölt kommunikáció. A törvények, rendeletek ismerete mellett fontos vezetői feladat, racionalitás, az egyértelműség, összhang megteremtése. Fontosnak ítélik meg a megfelelő képzési, ösztönzési rendszerek kialakítását is. Mivel vizsgálataimban ezek a legjobban strukturált szervezetek (koordináció, konfiguráció, hatáskör és munkamegosztás szempontjából) így egyértelmű, hogy számukra a munkához, munkahelyhez kapcsolódó feladatok kialakítása, valamint a szervezet struktúrájából eredő konfliktusok kezelése fontosabb feladat, mint más szervezetek számára. A közigazgatási (bürokratikus) munkáról kialakult attitűdöket alátámasztja ez az értékvizsgálat. Esetükben a szervezeti kommunikáció alkalmazása és a jogszabályi eredetű információszerzés felértékelése mellett a szervezet érdekeinek képviselője illetve a rendelkezési feladatok gyakran, szakszerűen történő alkalmazása is fontos vezetői kritérium.

A kereskedelemben tevékenykedő vezetők önmaguk vezetői munkájának fontosságát leértékelik, mert a 42 faktor közül 27 esetben átlagon aluli minősítést adtak. A kereskedelemben főleg két dolognak van a többenél lényegesen nagyobb szerepe: a saját érdek képviselőjének a döntésben és az egyedi tervezésnek, melyek közül is a saját érdek a jelentősebb.

A bank és biztosításban a jelentősebb tényezők a hivatalos kommunikációs utak preferálása, képzési, ösztönzési rendszerek kialakítása, illetve az idő és információhiányból adódó plusz feladatok kezelése. Ebben a szektorban is elvárás a szervezeti érdek, gazdaságosság. Érdekes, hogy a közigazgatási, kereskedelmi szervezetek, valamint a bankok, biztosítók azok, akik a mások által fontosnak ítélt piaci igényeknek való megfelelést alulértékelik.

Változásvizsgálatainkban a feladatokról kialakított értékrendben két markánsan kirajzolódó változást tapasztaltunk. Az egyik szerint a menedzsment szemlélet a vezetők körében egyértelmű felértékelődésen ment keresztül. Ez a tendencia várhatóan a jövőben is meghatározó az értékrendjükben. A másik fő változás a vezetői feladatok megítélésében a súlypontok eltolódása. Míg a múltban a rendelkezést a szabályozást és a szervezést tartották a legfontosabbnak, addig a jelenben a szervezési feladatok mellett az ellenőrzés és a teljesítményértékelés állnak a figyelem középpontjában. A jövőben a vezetők által kialakított értékrend szerint a tulajdonosi érdek képviselésére, a döntéshez kapcsolódó feladatokhoz és a motivációra szükséges leginkább fókuszálni (5. táblázat).

A változásvizsgálatok részletes eredményei azt mutatják, hogy a tulajdonosi érdekek vállalatok irányítására gyakorolt hatása, annak a menedzsment szemléletben való megjelenése megerősödött. Ez a tendencia a jelen tapasztalatai alapján várhatóan a jövőben még

dominánsabbá válik. Fontos, hogy a tulajdonosi érdek képviselője-mint szemlélet azoknál a vezetőknél is fontos érték, akik nem tulajdonosai az általuk irányított szervezetnek. Ennek egyik oka lehet a tulajdonosok elvárásainak való megfelelni akarás, a túlzott teljesítmény-orientáltság, a pozícióhoz való ragaszkodás, a munkahely féltése. Másik oldalról a vezetők egy típusánál olyan erős a szervezet iránti elkötelezettség, hogy a feladatok megítélésében közel azonosan gondolkodnak, mintha az valódi tulajdonuk volna.

5. táblázat. Változás vizsgálatok eredményei
Table 5. Results of change examination

Vizsgált vezetői feladatok		Múlt	Jelen	Jövő
Tulajdonosi érdekeket képviselő feladatok	Tulajdonosi feladatok gyakorlása	2,70	4,10	4,84
	Kapcsolattartás, kapcsolatépítés	3,63	4,35	4,64
	Tájékozódás, tájékoztatás	3,25	4,28	4,72
Döntéshozatal, döntésvégrehajtás vezetői feladatai	Döntéshozatal	3,35	4,60	4,88
	Rendelkezés, utasítás, szabályozás	4,04	4,48	4,64
Szervezési és ellenőrzési feladatok	Szervezés	4,00	4,75	4,79
	Ellenőrzés, teljesítménymérés	3,65	4,60	4,78
Befolyásolás vezetési feladatai	Motiválás	2,78	4,43	4,88
	Humán erőforrás menedzsment	2,71	4,15	4,69
	Konfliktuskezelés, zavarelhárítás	3,58	4,60	4,64
Tervezés és stratégiaalkotás	Tervezés, stratégiaalkotás	3,75	4,48	4,77

Forrás: saját vizsgálatok, n = 80

A szervezés bármelyik vizsgált időszakban a többi feladat azonos időszakaihoz viszonyítva egyaránt kiemelkedő jelentőségű feladat. Különbség a részfeladatok preferálásából adódik. Az ellenőrzéssel szemléletében felerősödött a teljesítményorientáció.

A tulajdonos vezetők és az alkalmazott vezetők között az esetek többségében markáns különbség nem az értékítéletben rajzolódik ki igazán, hanem a feladatok alkalmazásának gyakoriságában.

Megállapítható, hogy a vezetői értékrendről kialakult kép nem minden esetben van összhangban a vezetői cselekvéssel, mivel a napi munkavégzés szintjén sok esetben a legkevésbé fontos feladatok gyakorisága a rendszeresebb. A valódi fontos feladatok alkalmazásának gyakorisága sokszor csak eseti jellegű. Ez a tendencia az alkalmazott-vezetők körében markánsan megjelenik

A tulajdonosi vezetői feladatok alkalmazása legdifferenciáltabb, mivel annak minden vizsgált feladatára igaz, hogy a munkavégzésben gyakrabban alkalmazzák azt a tulajdonos vezetők. Míg az alkalmazott vezetők a legtöbb esetben tulajdonosi feladatokat 1–5-ig terjedő fontossági skálán négyes érték fölé értékelték, addig a legtöbb esetben azokat nem alkalmazzák.

A vizsgálatokból megállapítható, hogy a tulajdonos vezetőknek sokkal több lehetőségük nyílik a döntéshozatalra, a döntések jellegénél pedig egyértelműen a tulajdonosi célokat helyezik előtérbe (pénzügyi, piaci, szervezési döntések dominanciája).

A vizsgált valamennyi vezetői feladat közül a megkérdezettek a döntés és a motiváció feladatainak jósólnak leghatékonyabb jövőt. A piaci jellegű döntések jövőbeni fontossága az a kérdés, amely minden megkérdezett vezető szerint a legfontosabb vezetői döntés kérdését alkotja.

Vizsgálataim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a tulajdonos vezetők munkájában a vezetési feladatok sokszínűsége, azok együttes alkalmazása jellemzőbb, gyakoribb. Az alkalmazott vezetőkre gyakorlatban kevesebb vezetői feladat alkalmazása a jellemző. Ennek oka a szervezeti hierarchiában történő elhelyezkedés, illetve a szervezethez való kötődés lehet.

Ellentmondásos, hogy úgy várják el a vezetők a beosztottjaiktól a hatékony és együttműködő munkavégzést, hogy a segítségnek, motiválásnak, lelkesítésnek, a munkakör és az ösztönzési rendszer kialakításának csak alacsony gyakoriságot tulajdonítanak. A leggyakrabban alkalmazott motivációs megoldások között is csak olyan technikákat találunk, amelyek a munkahely szempontjából nem követelnek anyagi áldozatokat. A jövőben ezek az irányvonalak felerősödni látszanak

Jegyzetek

1. **Dobák Miklós** (1996): Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
2. **Angyal Ádám** (2001): Vállalati kormányzás, Corporate Governance, Aula Kiadó, Budapest.
3. **Berde Csaba** (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó, Budapest, 237. p.
4. **Gulyás László** (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress Kiadó, Szeged.
5. **Berde Csaba** (2007): Folyamatszemlélet és funkcionalitás a vezetéskutatásban. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia. II. kötet, Szerk.: Ferencz Á., Kecskemét, 483–487. p.
6. **Dajnoki Krisztina** (2005): Szervezeti és szakmai kommunikációs vizsgálatok. Doktori értekezés, Debrecen.
7. **Juhász Csilla** (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 82–95. p.

Felhasznált irodalom

- Angyal Ádám** (2001): Vállalati kormányzás, Corporate Governance, Aula Kiadó, Budapest.
- Berde Csaba** (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó, Budapest, 237. p.
- Berde Csaba** (2007): Folyamatszemlélet és funkcionalitás a vezetéskutatásban. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia. II. kötet, Szerk.: Ferencz Á., Kecskemét, 483–487. p.
- Juhász Csilla** (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés, Debrecen, 82–95. p.
- Dobák Miklós** (1996): Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest.
- Dajnoki Krisztina** (2005): Szervezeti és szakmai kommunikációs vizsgálatok. Doktori értekezés, Debrecen.
- Gulyás László** (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress Kiadó, Szeged.